

КРАСНОЯРСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: особенности практики

Надежда Райсвих,

*главный специалист Агентства образования
Администрации Красноярского края*

Людмила Крутень,

*директор межшкольного методического центра
Балахтинского района Красноярского края*

Красноярский край можно назвать полигоном образовательной инноватики. На протяжении почти десяти лет в краевом образовании действуют краевые инновационные комплексы, развивающие и тиражирующие образовательную практику известных инновационных течений (коллективный способ обучения (КСО), индивидуально-ориентированная система обучения (ИОСО)). Массовое участие педагогов и целых педагогических коллективов, руководителей образования разных уровней управления в инновационных течениях обогатили практику образования новыми подходами к организации учебного процесса, привили педагогам и руководителям вкус к поисково-исследовательской деятельности. Но эта способность к риску — осмысленная и осознанная способность действовать в неосвоенных ситуациях, выработанная за счёт многолетней инновационной практики.

Новые образовательные технологии обогатили арсенал красноярского учителя таким многообразием приёмов, техник, методик организации занятий, что практически

на любой вопрос об организации взаимодействия учителя и детей, учителя и учебных групп, учеников между собой есть ответы. Это не значит, что педагоги Простого товарищества не испытывают затруднений в этой области, но это значит, что у них есть возможность оперативно задать вопрос, получить консультацию специалиста, принять решение. Поскольку фактическими участниками деятельности Простых товариществ стали представители Главного управления образования, краевого института повышения квалификации, краевых ассоциаций педагогов по созданию новой образовательной практики, это облегчает задачу оперативного решения возникающих вопросов.

Создание различного рода общественных объединений в системе краевого образования — освоенная практика. Созданы и действуют общественные организации — ассоциации педагогов КСО, ИОСО; при школах Красноярска и края работают общественные благотворительные фонды развития и Попечительские советы; широко развёрнута деятельность в рамках совместного российско-британского проекта «SAS», цель которого — становление различных форм государственно-общественного управления образованием; юридически оформлена и развивается деятельность общественной организации «Сетевой институт управления»;

активно работает «Региональная общественная организация сельских педагогов и родителей». Простые товарищества стали органичным продолжением этого ряда.

Серьёзные изменения в деятельности педагогов и руководителей в рамках Простого товарищества влекут за собой необходимость быстро овладеть новыми приёмами, способами деятельности, принять новую парадигму образования, освоить новое мировоззрение. Это, в свою очередь, требует переподготовки и повышения квалификации педагогических и управленческих кадров, формирует запрос к системе повышения квалификации. Традиционные системы повышения квалификации не обладают такой гибкостью и мобильностью, которая соответствует требованиям сегодняшнего дня. Красноярский краевой институт повышения квалификации совместно с методическими службами муниципальных систем образования создаёт систему профессионального образования на основе сетевых форм, позволяющих сократить сроки проработки педагогических идей в педагогическую практику за сравнительно короткий промежуток времени. Одна из таких форм — Университет непрерывного образования, гибкая сетевая организация, существующая во многих территориях края, в том числе и в Балахтинском и Шушенском районах.

Содержание управленческой деятельности

В красноярском опыте заказчиком, а значит, и субъектом управления изменениями в сельском секторе общего образования, стало государство: предстояло изменить схему организации процесса обучения сельских школьников так, чтобы сократить затраты на обучение и повысить его качество. Было предложено несколько схем реорганизации системы общего образования, в соответствии с которыми сокращалось количество школ, а значит, сокращалась и численность педагогических работников.

И первое, и второе требование совпадали с интересами исполнительной власти муниципальных образований, хозяйство которых пребывает в глубоком кризисе и испытывает по-

стоянный дефицит в разного рода ресурсах, однако совершенно не совпадало с интересами педагогического сообщества, родителей и детей, и по большому счёту подрывало интересы местного сообщества.

Необходимо было найти такую схему, которая не только изменяла бы систему общего образования в соответствии с требованиями государства, но и работала бы на развитие местного сообщества.

За эту задачу взялась группа директоров сельских школ и представителей краевых и муниципальных органов управления образованием, т.е. фактически группа администраторов разных уровней управления. Была найдена и реализована схема преобразования — в виде «Простого товарищества образовательных учреждений (ПТООУ)». Однако для того, чтобы найденная схема стала действительной альтернативой предлагаемым государством образцам, предстояло изменить деятельность многих людей, выбить их из рамок привычного функционирования и традиционного образа жизни и заставить жить и работать в режиме развития.

Чью деятельность, представления, цели, знания, взаимоотношения предстояло изменить, чтобы изменилась реальная действительность?

Чтобы повысить качество образования, нужно изменить учебный процесс, изменить его содержание, технологии организации, отказаться от привычной, но изжившей себя, идеологии классно-урочности, отказаться от привычных позиций учителя и ученика. Вспомнить, что предназначение педагога — «вести детей» и выводить их в жизнь, а значит, давать предметные знания, оснащать всем арсеналом средств самостоятельной деятельности. Помочь ученику осознать, что хорошее образование — это его достояние, начальный капитал на выходе в самостоятельную жизнь.

Нужно было заставить родителей вспомнить их действительное место в определении жизненной стратегии ребёнка. Вспомнить, что их ребёнок не только ресурс рабочей силы для государства или местного сообщества, но и их опора в старости.

Предстояло убедить властные структуры в том, что полуобразованное население никогда не выведет из кризиса местное производство, никогда не наполнит бюджет налогами, а значит, никогда не сделает территорию процветающей.

Наконец, всему сообществу территории предстояло напомнить, что народное образование — дело не столько государства, сколько самого народа.

Изменения в системе общего образования были с энтузиазмом поддержаны слоем предпринимателей: их личное благосостояние и благополучие находится в непосредственной зависимости от качества рабочей силы, поставляемой на рынок труда. Недисциплинированные, разболтанные, необразованные, не умеющие трудиться работники — настоящая катастрофа для частного предпринимателя. Но других нет: все, кто показывает успехи в образовании, как правило, навсегда покидают село, пополняя армию горожан.

Итак, частная задача реструктуризации сети общеобразовательных учреждений постепенно переросла в более масштабную задачу — изменения качества жизни местного сообщества за счёт качественного образования подрастающих поколений его жителей. Предстояло вовлечь в работу по строительству будущего практически всё местное сообщество.

Программная организация деятельности как способ управления

Организация «простого товарищества» как места выращивания нового поколения местного сообщества потребовала других форм и спосо-

бов управленческой деятельности, таких, которые позволяли бы включать в управление всех возможных участников преобразований существующей действительности.

Одна из практик, на которой базируется деятельность Простых товариществ — коллективное программирование совместной деятельности. Начиная с 90-х годов, эта практика осваивается участниками краевого образования. Сначала её использовали по преимуществу инновационные группы, в частности, общественно-педагогическое движение КСО; впоследствии Главное управление образования поставило задачу освоить этот способ деятельности перед всеми руководителями краевого образования. Сегодня коллективное программирование используется в государственно-общественном управлении образованием и для выстраивания партнёрских отношений.

Программные представления содержат направления движения, целевые установки. Этот тип представлений содержит ответы на вопрос «что и как сделаем». Проектные представления связаны с целями («что хотим получить») и способами движения в соответствии с ними.

Продуктами оргуправленческой деятельности становятся программные документы: описание представлений о будущем, программы, проекты, планы по его реализации, оформленные в виде текстов. Вся деятельность ведётся на основании именно этих документов (фиксирующих общие представления участников строительства будущего).

Для программирования используется форма организационно-деятельностной игры — в последнее десятилетие это стало традицией в красноярском образовании. В игровой ситуации строится будущее образование старшеклассников в сети школ товарищества: так было с набором профилей, индивидуальными учебными планами, технологией организации самого процесса обучения. Кроме того, на общем сборе анализируется сложившаяся ситуация, обсуждаются

результаты исследований, корректируются программные представления, планируются конкретные действия на следующем этапе работ.

Оргпроекты и программы общих сборов разрабатываются обычно творческой группой, утверждаются на Совете управленческих команд и заранее известны всем участникам. В таких сборах помимо руководителей школ, педагогов и учеников принимают участие родители, представители властных структур, работодателей.

Первоначальные представления о том, каким должен быть учебный процесс для старшеклассников в сети школ ПТООУ изменились за счёт привлечения к оргуправлению учащихся, родителей, представителей власти и общественности.

В соответствии с этим изменились и программы предстоящей деятельности. Объектом управления стал не только учебный процесс в профильной старшей и других школах — участников товарищества, взаимоотношения и взаимодействие школ и сети школ с другими субъектами местного сообщества — законодательной и исполнительной властью, производителями и предпринимателями, другими представителями общественности.

Существенно, что процессы изменений, связанные с появлением ПТООУ, происходят на фоне общих изменений организационно-управленческих структур и схем управления жизнью общества, связанных с усилением местной (муниципальной) линии власти, усиливающимся влиянием различного рода общественных организаций.

Безусловно, ведущим субъектом управления изменениями в образовании является профессиональное педагогическое сообщество и его передний край — руководители образования разных уровней и представители научно-педагогических слоёв, занявшие по отношению к образованию осознанную управленческую позицию. В последнее десятилетие именно за счёт существования этого слоя образование получило «подпитку» в виде инновационных идей и связанных с ними преобразований.

Сложная социально-экономическая ситуация постперестроечного периода вызвала к жизни другого субъекта влияния на образование — пока ещё слабо структурированную родительскую общественность. Родители, делающие

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

вклад в образование собственных детей, претендуют на качественное выполнение их заказа.

Другое следствие социально-экономического кризиса — то обстоятельство, что государство, озабоченное поиском более эффективных схем (с точки зрения соотношения «цена-качество») организации общего образования, проводит широкомасштабные реформы, в том числе и в сельском секторе образования, вынуждая тем самым всех участников сельского сообщества обращать более пристальное внимание на эту отрасль производства.

Местная власть, постепенно обретающая самостоятельность, заинтересована в образовании как в сфере «производства новых поколений», и не только будущих производителей, но просто жителей территорий.

Наконец, ребята школьного возраста всё чаще и чаще «голосуют» против сложившейся ситуации в образовании либо полным отсутствием интереса к обучению (о чём говорит увеличившееся за последние годы число школьников, не закончивших основное образование), либо недовольством по поводу качества полученного образования, не позволяющего стать успешным в дальнейшей жизни.

Однако каждый такой субъект, даже имея коллективную природу, по отдельности не в состоянии охватить всю целостность образования подрастающего поколения. Пришло время коллективных субъектов другой природы — полипрофессиональной, полипозиционной. Другими словами, представители всех выше-названных групп и организованностей должны встречаться и договариваться о совместной деятельности по поводу образования, порождая новые субъекты управления образованием.

Инициаторами организации таких встреч в крае выступили представители образования — специалисты муниципального

отдела образования, административные команды школ Простого товарищества. За два года регулярных встреч определился новый состав субъектов управления.

Главным органом управления делами Простого товарищества стал **общий сбор** его представителей: педагогов, учащихся, родителей, управленческих команд школ (директор и завучи), представителей местной общественности, бизнеса, властных структур муниципалитета. Общий сбор представителей проводится три раза в год.

На общем собрании формируются целостные представления о необходимом и желательном будущем, вырабатываются программы, проекты и планы действий, оформляются договорённости о совместной деятельности, закрепляются ответственные.

Оперативные органы управления — Совет Простого товарищества и Совет управленческих команд школ.

В Совет Простого товарищества (его состав определяется на общем собрании) входят представители управленческих команд школ, педагогов профильной школы, педагогов общеобразовательной школы (преподающих базовое ядро), педагогов дополнительного образования, тьюторов индивидуальных учебных планов учащихся, постоянных отрядов учащихся, попечителей, родителей, законодательной и исполнительной власти, общественности (выпускники школ, представители местного сообщества, заинтересованные в развитии образования и территории, руководители предприятий и учреждений, предприниматели).

Совет Простого товарищества собирается четыре раза в год — каждую учебную четверть.

Работа Совета Простого товарищества даёт возможность Советам управленческих команд, командам постоянных отрядов, педагогическим группам отслеживать, как выполняются стратегические решения, определять эффективность выбранной тактики.

В Совет управленческих команд входят директор и завучи школ товарищества, учителя профильной школы, родители и командиры постоянных отрядов старшеклассников профильной школы. Совет управленческих команд собирается еженедельно.

Совет управленческих команд несёт ответственность за решение оперативных (в том числе и финансовых) вопросов и текущую организацию деятельности, в том числе планирование погружений за организацию учебного процесса в профильной школе между погружениями. Для качественного оперативного управления введена позиция сменного дежурного администратора.

Дежурный администратор назначается Советом управленческих команд на одну четверть. Как правило, это представитель школы, организующий на своей базе очередное погружение. Дежурный администратор отвечает за организацию питания во время погружения, работу транспорта, отслеживает работу педагогов, пишет приказ на оплату работ, следит за выполнением договорённостей с заведующей муниципальным отделом образования по всем этим вопросам.

Как видно из приведённого выше перечня, практически все слои местного сообщества имеют своих представителей в управленческих структурах Простого товарищества.

Ученическое самоуправление как часть общей системы управления

Особенности организации учебного процесса на основе индивидуальных учебных планов потребовали некоторых изменений в управлении этим участком деятельности. Индивидуальный учебный план (ИУП) разрабатывается каждым учеником под руководством учителей профильного ядра на учебную четверть.

Часть плана ученик выполняет во время погружения в сводных отрядах. **Сводный отряд** — самоуправляемая единица учебного

процесса. Учёт и контроль выполнения части ИУП ведёт сам ученик с помощью специальной учётной формы — табло учёта. Координацию деятельности участников сводного отряда осуществляет **командир сводного отряда** из числа учащихся — его участников.

Невыполненную часть индивидуального учебного плана учащиеся выполняют самостоятельно в промежутках между погружениями — во время учебной четверти. В каждой школе товарищества старшекласники, участники профильного обучения, образуют **постоянный отряд**, основное предназначение которого — рефлексия учебной деятельности по реализации учебного плана.

За счёт рефлексии выявляются индивидуальные затруднения и успехи, корректируется недельный план действий, планируются консультации ведущего учителя профильного ядра, при необходимости определяется участие и помощь родителей. Текущие проблемы реализации ИУП, выявленные в постоянном отряде, **командир постоянного отряда** доводит до сведения тьютора, сопровождающего деятельность отряда.

Командир постоянного отряда еженедельно участвует в работе Совета управленческих команд как представитель сообщества учащихся профильной школы.

Во время погружения рефлексия в постоянных отрядах проходит ежедневно. Итоги рефлексии выносятся на **Совет командиров** постоянных отрядов, который совместно с Советом управленческих команд обсуждает итоги дня жизни своих членов, при необходимости корректирует содержание, организацию учебного процесса и внеучебной деятельности всех участников.

При разработке системы ученического самоуправления был использован опыт А.С. Макаренко и наработки общественно-педагогического движения «Коллективный способ обучения».

Также участники Простых товариществ используют методы А.С. Макаренко для работы с родительской общественностью. Каждый может участвовать в управлении. Родителей можно объединить в «семьи» по их месту жительства, интересам, дружбе детей. В родительский комитет класса могут входить активные родители, «главы семей», ответственные за жизнедеятельность классного коллектива.

Педагогическое самоуправление также может быть построено по схеме А.С. Макаренко. Педагоги могут объединяться в ячейки, команды, группы по возрастным признакам, психологической совместимости, по уровню притязаний на статус. И тогда педагогические проблемы и способы их преодоления будут определяться в небольших коллективах, а схемы организации деятельности по их решению будут приниматься на Совете педагогов-лидеров.

Разработанные схемы формирования названных организованностей только осваиваются на практике, но их ценность в том, что это результат работы самих родителей, педагогов в рамках площадки Районного открытого института «Усиление общественной составляющей в управлении».

Особый вопрос — позиция учредителя в Управляющем совете. Как правило, учредителем большинства (а то и всех) образовательных учреждений является муниципальный орган управления образованием, где работают инспекторы и методисты. Ни та, ни другая должность в данной ситуации не нужны. Какую ответственность может взять на себя член Управляющего совета школы, являясь представителем учредительного органа? Этот вопрос требует дальнейшей разработки.

При создании Управляющих советов нужна дополнительная работа и с директорами школ. Сейчас директор — полноправный хозяин, распоряжающийся людьми и деньгами. Мышление многих директоров не готово к тому, чтобы разделить полномочия. К тому же существующая в образовании нормативно-правовая база способствует живучести прежних стереотипов. **НО**